

SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration
No. 2007:10
September 2007

Medarbetare och CSR –
En rapport om de interna följderna av företags sociala
ansvarstagande

Magnus Frostenson
Handelshögskolan
Centrum för medie- och ekonomisk psykologi (P-sektionen)
Box 6501, 113 83 Stockholm
E-mail: magnus.frostenson@hhs.se

Förord

Frågor om företagens sociala ansvar (eller *corporate social responsibility*, CSR) drar till sig stort intresse i olika sammanhang. De senaste åren har forskningen kring dessa frågor blivit alltmera omfattande. Ofta handlar diskussionen om företagens sociala ansvar om hur företag agerar i utvecklingsländer eller i miljöfrågor. Denna rapport behandlar dock frågan om det sociala ansvaret från en annan synvinkel och undersöker vilka interna följder som en aktiv strategi i fråga om socialt ansvarstagande får för medarbetare i svenska företag. Detta är en fråga som bara till viss del har berörts inom forskningen. Rapporten ska ses som en förstudie till ett större fördjupat projekt kring företagsinterna konsekvenser av CSR.

Ett tack till Land- och Sjöfonden vars stöd gjorde denna rapport praktiskt möjlig att skriva.

Sammanfattning

Rapporten behandlar frågan om vilka interna konsekvenser som följer av företags CSR-arbete. Ett internt inriktat CSR-arbete kan medföra att kraven på medarbetarna ökar. Medarbetarna förutsätts skaffa sig kunskap om CSR, relatera begreppet till den egna arbetssituationen, prestera konkret i fråga om CSR och bejaka företagets normativa ställningstaganden. Dessa krav medför fyra grundläggande problem som företagen behöver kunna hantera i sitt internt inriktade CSR-arbete. Till att börja med finns ett *kunskapsproblem* som innebär medarbetare och chefer i organisationer ofta är omedvetna om de begrepp som används och vad den allmänna diskussionen kring företagets sociala ansvar handlar om. Det finns också ett *relevansproblem*. Det är svårt att knyta etiskt laddade begrepp och idéer om ett socialt ansvar till den egna arbetssituationen. Dessutom finns ett *prestationsproblem*, som innebär att kraven på medarbetarna att prestera ökar, bland annat som en följd av att kraven på rapportering ökar. Till sist kan man också tala om ett *normativt problem*. Det är inte säkert att det som företagsledningen förstår som etiskt rätt och riktigt är något som medarbetarna är beredda att hålla med om.

I de två fallstudierna visar sig kunskaps- och relevansproblemen vara de största. Att knyta begrepp som ansvarsfullt företagande, mission, vision och värderingar till den dagliga arbetssituationen är inte okomplicerat, särskilt inte som de chefer som kommunicerar ut dessa begrepp långt ifrån alltid själva tycks ha en förståelse för vad de innebär och vilken relevans för det praktiska arbetet som de har. Samtidigt visar det sig att CSR-arbetet också får positiva följder. Det kan nämligen bidra till att medarbetarna identifierar sig på ett tydligare sätt med företagets verksamhet och sätter in den i en större helhet.

Innehållsförteckning

Inledning	5
Tidigare forskning	6
CSR som konkretiserad idé	8
CSR som organisatorisk reform	9
Studiens upplägg	11
Fallstudier	13
Läkemedelsföretaget AB	13
Underhållsenheten inom Läkemedelsföretaget AB	14
Bruksföretaget AB	17
Tillverkningsenheten inom Bruksföretaget AB	19
Analys av fallstudierna	21
Slutsatser	24
Implikationer	24
Avslutande diskussion	25
Referenser	27
Bilaga 1	30
Bilaga 2	31
Bilaga 3	32

Inledning

En intensiv diskussion har under de senaste åren blossat upp kring frågan om företagens sociala ansvar (*corporate social responsibility*, CSR). Inte minst har skandalerna i näringslivet och den därmed besläktade förtroendekrisen, globaliseringen och fokuseringen på företagens ökade makt och betydelse som samhällsaktörer ökat intresset för och engagemanget i frågan. Frågor kring socialt ansvar och företagens roll i samhället tycks ha blivit fenomen som näringslivet måste hantera. Detta gäller särskilt för globalt verksamma företag som verkar i en miljö där ett opinionsmässigt stöd för och samhällelig acceptans av affärsverksamheten måste finnas för att den över huvud taget ska kunna utövas. Man talar här om ett mandat att verka eller en *license to operate* (De Geer 2002, Frostenson 2006).

En tydlig tendens är att företagen själva engagerar sig i frågor som har att göra med socialt ansvar. Skälen till detta är många. Argumenten från företagens sida för att profilera sig som socialt ansvarstagande är ofta instrumentella. Man hänvisar till exempel till varumärkesvård, riskminimering, konkurrensfördelar eller strategisk hantering av företags intresser. Sådana aspekter brukar omtalas som det affärsmässiga argumentet för CSR. Ibland används också vad man kan kalla för det värdedrivna argumentet, att företaget bygger sin verksamhet på vissa värderingar som man vill agera utifrån, alltså en form av etisk medvetenhet som ligger till grund för affärsverksamheten (Frostenson och Borglund 2006).

Särskilt i det svenska sammanhanget brukar ansvarsfrågorna förknippas med verksamhet i utvecklingsländer (Frostenson och Borglund 2006). Det är också vanligt att miljöfrågor uppmärksammas. Frågorna handlar också om korruption, mänskliga rättigheter, arbetsvillkor i dotterbolag eller hos underleverantörer. Denna inriktning på CSR-diskussionen har förklarats med hänvisning till stark svensk arbetsrättslig lagstiftning och andra samhälleliga faktorer som gör att företagens ansvar i en svensk kontext är underordnat en samhällelig struktur där socialpolitiken ligger i det offentliga händer (De Geer 1992 och 2007, De Geer, m.fl. 2007, Frostenson och Borglund 2006). Frågan kommer då att förskjutas till områden som den svenska modellen och dess aktörer av tradition inte täcker in. Denna begränsning finns dock inte på samma sätt inom exempelvis den anglosaxiska världen, där generella frågor om etik i organisationer ofta diskuteras i termer av CSR (Collier och Esteban 2007).

Det opinionsmässiga tryck på socialt ansvarstagande som företagen upplever brukar ofta kopplas till en alltmer aktiv roll för engagerade frivilligorganisationer (*non-governmental organisations*, NGO:s). Verksamhet i fjärran länder sker inte längre i det fördolda utan granskas och uppmärksammas, ofta av NGO:s. Dessutom är inte längre bara den egna verksamheten som man förutsätts ta ansvar för. Hela värdekedjan, också vad som händer bland underleverantörer och, i vissa fall, återförsäljare, granskas. Många exempel finns på hur svenska företag, exempelvis Sandvik och Atlas Copco, kritiserats för verksamheter långt ifrån deras egentliga egna verksamhetsområde (Fair Trade Center 2004). Denna utveckling har gjort att företag har tvingats skapa strukturer, strategier och system för att hantera CSR och etiska frågor i allmänhet. Dessutom har kommunikationen kring frågor om företagens roll i samhället och det ansvar som denna roll innebär förändrats både kvantitativt och kvalitativt.

Dessa aktiviteter riktas ofta mot externa intressenter. Man kommunicerar ut på vilket sätt företaget faktiskt tar ansvar. Men samtidigt finns en viktig företagsintern dimension av frågan. Att i syfte att förbättra etiken i företag skapa ansvarsstrukturer, -strategier och -rutiner handlar i mångt och mycket om att styra organisationen i önskad riktning genom att reformera den. Ett föga uppmärksammat problem är vad de åtgärder och strukturer som företag etablerar för

att visa på – och i förekommande fall också ta – ansvar egentligen för med sig för de enskilda medarbetarna internt inom organisationen. Ytterst handlar ju de åtgärder som vidtas om att verksamheten, eller åtminstone delar av den, ska bedrivas på ett mera ansvarsfullt sätt av organisationsmedlemmarna. Detta innebär en ökad förväntan på medarbetare som också måste förstås mot bakgrund av vad företagsledningen väljer att definiera som etiskt och ansvarsfullt.

Här finns en paradox som denna rapport vill undersöka. Ett ökat CSR-engagemang kan i sig tänkas påverka medarbetare i en organisation, inte bara positivt utan också negativt. I likhet med andra organisatoriska reformer som innebär ökade krav och förväntningar på medarbetare kan man mycket väl tänka sig att kravbilden på medarbetare förändras och att detta får följder i organisationen, inte minst för möjligheten att implementera den syn på ansvar som ledningen avser att införa.

Syftet med denna forskningsrapport är att studera frågan om vad ett ökat CSR-engagemang innebär för medarbetarna i företag. För att kunna besvara denna fråga försöker rapporten att visa på vilken typ av förändringar som införandet av CSR för med sig på medarbetarnivå och hur dessa förändringar tas emot. Med hjälp av två fallstudier visar rapporten hur medarbetare upplever ökad intern kommunikation kring och implementering av CSR. Detta gör att studien har visst släktskap med den organisationsteoretiska forskningen kring reformering av organisationer.

Idén om företagets roll och ansvar i samhället är omstridd. Vilken som är den ”korrekta förståelsen” av denna idé och vilka praktiska konsekvenser som denna förståelse bör få i näringslivet och samhället är en normativ diskussion som denna rapport inte kommer att ta upp. Rapporten berör däremot det sammanhang som följer av att en ny ledningsinitierad idé introduceras i en organisation, en idé som, åtminstone i teorin, har förmåga att omgestalta och omdefiniera grunden för medarbetarnas arbetssituation. Perspektivet är beskrivande och tolkande.

Tidigare forskning

Diskussionen om vilket socialt ansvar företag har är inte på något sätt ny. I en amerikansk kontext var den levande på 60- och 70-talen, där bland annat nobelpristagaren Milton Friedman (1970) hävdade att företags sociala ansvar endast handlar om att maximera vinsten. Socialt ansvar, menade han, är en individuell företeelse som det är upp till ägarna själva att hantera. Att exempelvis en företagsledare donerar företagets medel till välgörande ändamål är i grund och botten omoraliskt, menade han, eftersom det kränker ägarnas rättigheter till sin egendom, alltså det kapital som ansamlas i företaget. Samtidigt fanns det andra som hävdade att företag har ett uttryckligt ansvar i ett socialt sammanhang. Till exempel ansåg Carroll (1979) att företagets sociala ansvar hade fyra dimensioner; ekonomiskt, legalt, etiskt och filantropiskt. Det är en förpliktelse för företagen att eftersträva vinst, men samtidigt måste lagar följas och etiskt beteende uppmuntras. Dessutom måste någonting ges tillbaka till samhället för att företagen får möjlighet att verka i det (Johansson m.fl. 2007).

Detta är exempel på vanligt förekommande normativa ansatser i fråga om CSR. Begreppet kan också studeras deskriptivt på en rad olika sätt. Egentligen talar man om flera olika frågeställningar som alla mycket schablonmässigt kan rubriceras som CSR-forskning. Exempelvis har CSR-begreppets uppkomst och spridning som idé rönt intresse (Windell

2006, Sahlin-Andersson 2006). Man har studerat hur CSR har skildrats och i viss mån skapats via media (Buhr och Grafström 2005). I den företagsetiska diskussionen, där förståelsen och implikationerna av CSR ofta hamnar i fokus, har kanske särskilt den filosofiska sidan av CSR studerats genom att frågor om ansvar, moraliska skyldigheter och plikter har diskuterats (Argandoña 2006, Garriga och Melé 2004). Andra forskare intresserar sig för själva normeringen kring CSR och bakgrunden till de standards som utvecklas på området och som företagen har att leva upp till (Jutterström 2006).

Förvånansvärt lite empirisk forskning finns dock som anlägger ett medarbetarperspektiv på vad som egentligen händer i organisationer som erkänner sitt sociala ansvar och som utarbetar strategier för att förverkliga detta ansvar. Intressanta exempel finns dock. Göthberg (2007) kan nämnas. Hon studerar hur CSR-projektet "Idéer för livet" överlever inom Skandia under många års tid fastän det vid flera tillfällen hotas av nedläggning. Framför allt beror detta på medarbetarnas starka engagemang i projektet. Ett annat exempel är Trollestad (2002) studerar hur medarbetare i organisationer arbetar aktivt med värderingar genom en participativ process som innebär att alla får vara med och formulera vad som ska vara ledstjärnor i organisationen.

Annars är medarbetarperspektivet sällsynt inom CSR-forskningen. Till stor del har intresset för CSR funnits på andra nivåer, den samhällseliga makronivån och den organisatoriska mesonivån (Borglund 2006, Brytting och Egels 2004). Av detta skäl har problematiska konsekvenser av CSR-engagemang på individnivån i organisationer sällan uppmärksammas. Även om det finns kritiska röster mot CSR som fenomen (Henderson 2001, Heath och Norman 2004), bygger sådan argumentation huvudsakligen på konsekvensetisk normativ filosofi som mynnar ut i att CSR leder till negativa konsekvenser på ett övergripande samhällsligt plan. Problematiseringen av CSR på individnivå är därför sällsynt även om undantag finns i den företagsetiska diskussionen om personlig och moralisk integritet. Till exempel varnar Tullberg (2005) för risken för moralisk konformism i organisationer som utövar ett starkt tryck på medarbetare att omfatta vissa värderingar. MacLagan (2007) och Maguire (1999) diskuterar risken för att användandet av etiska koder i företag kan resultera i ökad kontroll och färre frihetsgrader för anställda medarbetare. Att dessutom kräva samtycke och stöd för de moraliska normer som företaget föreskriver anser MacLagan (2007) innebära en kränkning av den enskilda medarbetarens moraliska autonomi.

Det organisationsinterna sammanhanget har dock varit föremål för stort intresse inom organisationsteorin. Frågor om implementering av genomgripande reformer och nya vägledande idéer för organisationer har studerats. En gemensam nämnare som organisationsteorin tycks framhäva är att organisatoriska reformer ses som försök från ledningens sida att utifrån en rationell princip införa vissa idéer, arbetssätt, arbetsformer eller strukturer i verksamheten. Problemet är dock att de ursprungliga intentionerna ofta kommer på skam (Brunsson 2006). Det är inte alls säkert att organisationsmedlemmarna förverkligar ledningens intentioner. Det kan hända att dessa aldrig förverkligas beroende på motstånd bland organisationens medlemmar. De kan också genomföras men användas på ett annat sätt än vad som ursprungligen var tänkt. Dessutom kan de, även om de införs, möta på motstånd i organisationen som gör att nyckelpersoner lämnar den och därmed försvagar den struktur som var avsedd att understödja reformen och dess innehåll. Under alla omständigheter tycks idéer som når organisationer översättas och redigeras, en process som innebär ett slags omformulering av ursprungsidén utifrån lokala omständigheter, förståelse och förutsättningar (Czarniawska och Joerges 1996, Sahlin-Andersson 1996).

CSR som konkretiserad idé

CSR har setts som en världsomfattande idé eller trend som innebär att företagen integreras i ett socialt sammanhang och deras aktiviteter bedöms mot bakgrund av vilka sociala konsekvenser de får (Sahlin-Andersson 2006). Att förverkliga en sådan idé är långt ifrån okomplicerat. Till att börja med finns det ingen uppenbar samstämmighet om hur CSR egentligen ska definieras (Windell 2006). Snarare finns en rad definitioner som används i olika sammanhang och som innebär tolkningar eller preciseringar av en övergripande idé, i regel mot bakgrund av ett historiskt sammanhang där företagets roll och uppgifter är väl definierade och där antaganden om hur företagen bör handla är djupt rotade (Urban 2006, De Geer m.fl. 2007).

En definition som har vunnit viss acceptans är den som EU har utvecklat i organisationens arbete med CSR. I den så kallade grönboken från 2001 definieras innebörden av CSR-begreppet i termer av frivillighet. Företagen bör på frivillig grund integrera sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i sin samverkan med intressenterna (EU 2001, Frostenson och Borglund 2006). I andra sammanhang är frivillighetsaspekten inte alls lika starkt betonad. Vissa kritiker, exempelvis från fackföreningsrörelsen eller NGOs, menar att vägen till ansvarstagande företag bör gå via ökad reglering och kontroll av företagets verksamhet (se exempelvis reaktionerna på EU:s grönbok från NGO-sammanslutningen Social Platform 2001).

Dessutom måste begreppet, när det väl har definierats, fyllas med innehåll, översättas och redigeras (Czarniawska och Joerges 1996, Sahlin-Andersson 1996). Det är från början inte givet vad ett företags sociala ansvar innebär, hur långt det sträcker sig och vad man förväntas man ta ansvar för. Till hjälp har det på området har det utvecklats en rad standards som definierar riktlinjer för vad företagen förväntas leva upp till. FN:s standard Global Compact, OECD:s riktlinjer för multinationella företags verksamhet i utvecklingsländer, internationella fackföreningsrörelsens ILO:s konventioner är bara ett antal av de principiella regelverk som står till buds. Detta kan ses som så kallad mjuk reglering (Brunsson och Jacobsson 2000). Mjuk reglering är inte tvingande och ska inte förväxlas med lagstiftning, men kan innebära standards, riktlinjer eller normering som företag förutsätts efterleva utan att det för den skull rör sig om rent legala krav. CSR-arenan tycks utmärkas av en ovanligt rik flora av mjuk reglering. Jutterström (2006) listar 100 olika standardsättare på området av vilka de flesta är NGO:s.

Instrument har också utvecklats för att kommunicera ansvar. Ett sådant är hållbarhetsredovisningar. Företagen förutsätts rapportera inte bara ekonomiska aspekter av verksamheten utan också den påverkan i sociala och miljömässiga frågor som den för med sig. Riktlinjer för detta finns framför allt i organisationen Global Reporting Initiative:s rapporteringsstandard, som reviderades så sent som hösten 2006. Hållbarhetsredovisning kan ses som ett instrument som har vuxit fram i ett sammanhang av mjuk reglering. Man kan också tänka sig andra instrument som också kan ses som exempel på mjuk reglering men som tillämpas internt inom organisationer. Här återfinns etiska koder för den egna verksamheten, uppförandekoder för underleverantörer, policy- och strategidokument. En egenskap hos denna mjuka reglering är att den internt inom organisationer kan anta formen av synnerligen hård reglering, allt i det godas eller i det etiska ansvarets namn.

Samtidigt finns det ökade förväntningar på hur företagen ska styras och deras ansvar mot investerarna. En diskussion om *corporate governance* går hand i hand med diskussionen om CSR (De Geer 2005). I kölvattnet av företagsskandaler som Enron, WorldCom, Parmalat och, i det svenska sammanhanget, exempelvis Skandia, har lagstiftning och kodifiering uppkommit. Sarbanes-Oxley-lagen i USA som innebär väsentligt mycket större rapporteringsskyldigheter och utökat ansvar för olika bolag som på något sätt är noterade i USA är en tydlig följd. I Sverige kan koden för bolagsstyrning ses som en följd av kraven på ökad insyn i och större ansvarstagande från företagen. Ansvarsfrågor och etiska frågor överlag har blivit centrala på ett helt annat sätt än tidigare, bland annat genom ökad mediebevakning och större global sårbarhet för företagen.

Samtidigt regleras inte allt ansvarstagande genom formaliserade strukturer. Ibland handlar ansvarsbefrämjande åtgärder om att stödja initiativ i samhället eller organisationer som man utifrån vissa värderingar eller överväganden anser vara värda att stödja. Mycket vanligt är också att företag kommunicerar ut sina grundläggande värderingar, och menar att dessa är, eller åtminstone ska vara, riktningsgivande för organisationens verksamhet vare sig det rör sig om det inre dagliga arbetet eller den profilering man väljer i förhållande till det övriga samhället.

Ett mycket stort antal svenska företag har under de senaste åren börjat kommunicera kring och arbeta med CSR. Man kan naturligtvis se detta arbete som en kommunikationsfråga som handlar om hur företagen vill profilera sig. Men då retoriken och praktiken i många fall, exempelvis i fallstudierna i denna rapport, tycks förutsätta att företagets normala verksamheter ska präglas av idén om ett socialt ansvar är det rimligt att detta arbete förstås i termer av organisatorisk reformering. Detta betyder att arbetet med CSR inte bara handlar om att nya arbetsrutiner och arbetsformer införs, utan också att själva grundidén kring företagets roll och ansvar i samhället formuleras och får utgöra ledstjärnan för hur företaget bedriver sin verksamhet.

CSR som organisatorisk reform

När CSR-relaterade reformer genomförs i organisationer handlar det ofta om varierande företeelser. Det kan exempelvis röra sig om en bärande idé som tar sig uttryck i en ny strategisk inriktning eller i nya arbetsformer som ska införas i organisationen. Vanligt, kanske än mer i ett amerikanskt än svenskt sammanhang, är att viljan att profilera företaget på ett etiskt plan leder till att etikprogram införs i organisationen (Weaver och Treviño 1999). Men oavsett reformernas natur kan man säga att de brukar ha det gemensamt att de har sin grund i ledningens intentioner att staka ut en ny normativ kurs för organisationen. Ibland ifrågasätts detta. Äktheten i ledningens intentioner betvivlas. Men detta innebär inte att en reform inte sjösätts. Däremot kan man betvivla att det handlar om en reform av sådan rationell karaktär att själva syftet är en genomgripande förändring av organisationen. Exempelvis kan det handla om att anpassa sig till en trend på marknaden (Czarniawska 2005) genom ett slags imitation (Sevón 1996) som innebär att man använder sig av andras exempel för att uppnå vissa syften. I fråga om CSR kan det handla om att vinna legitimitet för den egna organisationen i samhället genom att kommunicera ut att man följer rådande normer och värderingar (De Geer 2002, Frostenson 2006).

I vilken mån är CSR egentligen en organisationsintern reform och förändringsaktivitet? Bland annat inom företagsetiken så tycks det förutsättas att CSR närmast per definition innebär

förändring, åtminstone i betydelsen att en ökad etisk medvetenhet uppnås och att denna ligger till grund för verksamheten. CSR ses som ett i grund och botten positivt fenomen, vilket gör att ett aktivt arbete med socialt ansvar innebär en övergång från något sämre till något bättre, som framför allt bottnar i en föreställningen att CSR innebär en ökad medvetenhet om företagets roll och ansvar i sociala frågor. En förutsättning för lyckade CSR-reformer tycks, enligt den företagsetiska litteraturen, vara att medarbetare involveras. Collier och Esteban (2007, s. 19) hävdar att det är *“the employees – rather than the board or the consultancy firms – who carry the main burden of responsibility for implementing ethical corporate behaviour in the daily working life of the company”*. En organisatorisk reform av det här slaget förutsätter alltså, enligt detta synsätt, aktiv medverkan av medarbetare.

I fråga om CSR är dock detta inte helt oproblematiskt. Belägg tycks saknas för att det generellt sett är medarbetare som driver eller ens engagerar sig i fråga om CSR (Whitehouse 2006). I vissa fall har dock CSR-relaterade aktiviteter kunnat knytas till en upplevelse av att man gör något viktigt och betydelsefullt (Göthberg 2007).

Enligt Brunsson och Olsen (1993) finns det ett antal grundläggande strategier för implementering av reformer i organisationer. Dessa strategier har alla sina för- och nackdelar. En förutsättning för dessa strategier är att det finns reformivrare i organisationen som vill förändra den i enlighet med en övergripande idé, exempelvis den att företaget har ett socialt ansvar som måste ta sig konkreta uttryck i organisationen. Strategierna tar sig olika uttryck. Ett är att idéerna drivs igenom och implementeras i ursprungligt skick utan att översättas eller redigeras i högre utsträckning. Problemet är att de då ofta saknar koppling till organisationens verksamhet och saknar intern legitimitet (Frostenson 2006). Motstånd och missnöje uppstår lätt i organisationen av denna anledning. En annan väg är att låta organisationsmedlemmarna själva bära ansvaret för att implementera idén genom att översätta och tolka den. Problemet med detta kan vara oklarhet och att den tar sig olika uttryck beroende på vem som översätter den. Ytterligare ett sätt är att koppla idén till rådande praxis. Detta kan underlätta implementeringen men riskerar att göra våld på den ursprungliga idén. Dessutom finns möjligheten att isolera de reformer som genomförs från verksamheten. Detta kan innebära att relationen till omgivningen förändras men inte nödvändigtvis något i organisationen.

Överför man detta på idén om CSR kan de fyra implementeringsstrategierna förstås enligt följande: Den första strategin antyder att reformivrarens, i praktiken företagsledningens, ambition är att omvandla organisationen utifrån en förutbestämd och fastställd idé om ansvar. Den andra strategin ger möjlighet att för mellanchefer och anställda att göra bruk av sina egna tolkningsscheman och tillämpningar av CSR. Även den tredje strategin öppnar för tolkning, men knyts starkt till vardagspraxisen och den verksamhet man bedriver. Verksamheten får till viss del forma och rentav styra idén. Den fjärde strategin kan tänkas innebära att en kommunikativ acceptans av CSR-idén finns, men att denna inte åtföljs av egentliga förändringar eller konsekvenser i organisationen.

Den sista strategin, medveten eller inte, kan mycket väl tänka sig att företag anammar samhällsansvar som en vägledande princip officiellt, men att detta sedan inte åtföljs av direkt handling. Vanligt är att företagen då kritiseras för hyckleri och tomma ord. Samtidigt har en kommunikativ förändring ägt rum. Kommunikativ förändring utan substantiella effekter inom organisationen kan ses som ett fall av särkoppling, ett begrepp som innebär att organisatorisk policy och faktisk handling skiljs åt (Weick 1969, Meyer and Rowan, 1977, Brunsson 1991, Brunsson och Olsen 1993). Särkoppling innebär något förenklat att parallella strukturer och processer utvecklas i organisationen. Detta behöver inte nödvändigtvis bero på någon form av

avancerat hyckleri eller bedrägeri, utan har snarare att göra med att organisationen måste leva upp till motstridiga normer och krav. I driften av företaget finns en effektivitetsnorm som man måste leva upp till, samtidigt som andra externa normer måste efterlevas för att mandatet att verka i samhället ska fås (De Geer 2002, Frostenson 2006). Diskussionen om CSR under de senaste åren kan ses som en del av normbildningen för företag, som de måste förstå och i någon mån kunna anpassa sig till för att kunna få detta samhälleliga mandat (Borglund 2006).

Vad som egentligen följer i en organisation som genomför en CSR-reform handlar rimligtvis om hur ledningens intentioner implementeras och hur medarbetarna tar emot, hanterar, tolkar och översätter dessa intentioner. Detta antyder att en CSR-reform är en enkelriktad process, uppifrån och ned i organisationen. Det behöver dock inte vara så. Man kan tänka sig en starkt participativ CSR-process där stor frihet ges åt de enskilda medarbetarna att själva formulera en grundläggande förståelse av ansvar och hur denna ska tillämpas i den dagliga verksamheten. I de två fallstudier som görs är dock processen enkelriktad i betydelsen att den är ledningsinitierad. I det ena av de två företagen finns dock en tendens till participativ process, åtminstone i så måtto att medarbetarna får utrymme att översätta och konkretisera övergripande mission, vision och värderingar på lokal nivå.

Studiens upplägg

Två huvudkällor till information finns för rapporten. Dels studeras två svenska börsnoterade företags CSR-strategier och -policies framför allt via dokumentstudier för att få en inblick i hur företagen förstår begreppet CSR och väljer att använda det. Dels studeras den organisationsinterna aspekten av CSR genom intervjuer med medarbetare på två enheter inom de bägge företagen där någon form av CSR-reform har ägt rum. Därigenom erhålls empiri för att besvara frågorna om vilken typ av förändringar i arbetssituationen som införandet av CSR genererar på medarbetarnivå och hur tas dessa förändringar tas emot.

Även om denna studies omfång är begränsat är det rimligt att se det empiriska underlaget som två mindre kvalitativa fallstudier. Fallstudier är lämpliga när forskaren, som i denna rapport, vill skapa en förståelse av ett sammanhang snarare än att mäta frekvenser eller förekomster av en viss företeelse (Ghauri 2004, Yin 1994). Fallstudier är inte en metod i sig utan handlar om ett medvetet val av en viss miljö som forskaren finner intressant att studera (Ghauri 2004, Stake 2000). Kunskap som genereras i fallstudier kan inte med automatik generaliseras, särskilt inte om fallstudierna är begränsade som i denna rapport. Däremot genomförs fallstudier för få fram kunskap från enskilda fall som sedan kan vara användbar för att utveckla teori som sedan kan prövas empiriskt i andra fall (Daft 1995). Yin (1994) talar här om analytisk generalisering. De resultat som fallstudierna ger kan jämföras med befintlig teori och kan sedan utgöra grund för teorins vidareutveckling.

De två företag som studeras i rapporten, ett läkemedelsföretag och ett bruksföretag, har valts ut utifrån vissa kriterier. De är börsnoterade och globalt verksamma, vilket gör att de är exempel på företag som har – och i debatten förutsätts ha – genomtänkta strategier och aktiviteter som kan kopplas till CSR. De är också verksamma i en svensk kontext, vilket gör det möjligt att undersöka följderna av CSR i ett svenskt sammanhang till skillnad från det starka fokus på exempelvis utvecklingsländer som annars är vanligt inom forskningen. Företagens storlek gör det också möjligt att studera hur CSR gestaltas och tas emot på enheter som ligger på stort avstånd från koncernledningen i både geografisk och hierarkisk bemärkelse. I läkemedelsföretaget har intervjuer gjorts på en underhållsenhet, medan

intervjuerna i bruksföretaget har utförts på en tillverkningsenhet. I samtliga fall har tjänstemän intervjuats. Detta beror på ett antagande om att det är på tjänstemannasidan, till skillnad från exempelvis en fabriksmiljö, som diskussionen om och implementeringen av CSR kan antas ge tydliga avtryck i verksamheten.

De personer som har intervjuats har i rapporten anonymiserats för att garantera en förtroendefull atmosfär. Intervjuerna, sammanlagt ett tiotal, har varit öppna och semistrukturerade. Med andra ord har intervjupersonerna fått ett antal öppna frågor som de har fått diskutera fritt, varpå följdfrågor har ställts. En intervjuundersökning av det här slaget blir rymmer ganska naturligt en tolkningsprocess av hermeneutiskt slag (De Geer m.fl. 2004, Frostenson 2006). Den hermeneutiska ansatsen är rimlig – för att inte säga nödvändig – när forskaren vill skildra ett sammanhang där människor skapar mening och bakomliggande intressen, intentioner, preferenser och erfarenheter påverkar innehållet i den berättelse som intervjupersonen ger.

Att definiera CSR-aktiviteter, och därmed innehållet i de CSR-reformer som rapporten avser att undersöka, är varken oproblematiskt eller okontroversiellt. Man kan tänka sig att man med CSR avser aktiviteter som riktar sig mot det omgivande samhället, till exempel stöd till ideella organisationer, miljöprojekt, och så vidare. Denna studie görs dock mot bakgrund av den vida definition som EU använder sig av och som tidigare refererats (EU 2001). CSR-aktiviteter förstås därför som uttryck för sociala och miljömässiga hänsyn som tas i verksamheten och i företagets samverkan med intressenter. Detta ger utrymme för att även internt inriktade åtgärder ses som CSR-relaterade eftersom medarbetare av tradition räknas till företagets viktigaste intressenter.

Detta gör också att de två fallen uppvisar viss bredd. Det är interna följder av CSR-åtgärder i vid mening som studeras. I fallstudien om underhållsenheten inom Läkemedelsföretaget AB är det framför allt den externa och interna positioneringen av företaget som ansvarsfullt och de konsekvenser som detta får för medarbetarna som står i fokus. I fallstudien om tillverkningsenheten inom Bruksföretaget AB innebär detta att införandet av en ny strategi i form av mission, vision och värderingar ses som en CSR-relevant reform. Den berör främst interna intressenter, alltså medarbetare, men har också indirekta följder för exempelvis kunder och andra intressenter. Denna inklusiva syn på vad som kan ses som CSR är också i linje med studier, till exempel Colliers och Estebans (2007), där man diskuterar begrepp som värderingar, mission och vision i termer av CSR.

En tentativ förväntan som har funnits i samband med att företagen valdes ut är att CSR-aktiviteter kan möta på motstånd från medarbetare av två skäl. Det första har att göra med ett etiskt motiverat ifrågasättande av de intentioner som anses ligga bakom aktiviteternas införande. En möjlig intern kritik kan hävda att åtgärderna är kosmetiska och syftar till att dölja att de är strikt affärsmässigt motiverade. Det andra skälet har att göra med att det finns en möjlig negativ påverkan på den enskilda medarbetarens arbetssituation som en följd av att kravbilderna på medarbetarna förändras som en följd av åtgärderna. Hårdare kontroll, ökad redovisningsskyldighet och konformistiska tendenser kan tas emot negativt, och en uppenbar risk är att ett ceremoniellt anammande av de ökade kraven äger rum. Samtidigt finns det skäl att anta att olika slags CSR-åtgärder får olika konsekvenser. Tydligt externt inriktad profilering, till exempel i form av samhällsengagemang, kan förväntas påverka den enskildes arbetssituation i begränsad utsträckning och ses därför inte som en åtgärd som påverkar den egna situationen negativt.

Fallstudier

Läkemedelsföretaget AB

Läkemedelsföretaget AB är ett internationellt verksamt företag som arbetar strategiskt med CSR. Det begrepp man föredrar att använda är dock ansvarsfullt företagande (*corporate responsibility*, CR), som signalerar företagsansvar i en vid bemärkelse, inte bara på ett socialt plan mot externa intressenter. Uttryckliga ansvarsområden definierar företaget som läkemedel, forskning, medarbetare, miljö och samhällspåverkan. Läkemedelsföretaget har till stor del utvecklat sin syn på ansvarsfrågor på egen hand och byggt upp kunskap internt i området genom att ha ett antal personer som arbetar med ansvarsfullt företagande. En nationell kommitté för ansvarsfullt företagande har bildats för att stödja den svenska ledningsgruppen. Synen på företagets roll i samhället och dess ansvar kommuniceras ut i olika sammanhang, exempelvis till alla nyanställda. Kommunikationen kring det sociala ansvaret har ökat genom åren. Sedan 1999 rapporterar företaget kring sina aktiviteter på områden som hälsa, miljö och säkerhet. Från år 2000 har information om företagets sociala ansvarstagande tillkommit.

En handlingsplan finns för en rad olika områden som kan knytas till ansvarsfullt företagande. Till stor del handlar arbetet om frågor av samhällsrelaterad relevans som berör intressenter utanför företaget. Särskilt nämns patientsäkerhet, tillgång till läkemedel, ansvarsaspekter kring djurförsök, forskning, försäljning och marknadsföring av läkemedel och läkemedelstillverkningens miljöeffekter. Ansvarsfullt företagande i förhållande till medarbetarna omfattas också av handlingsplanen. Detta internt orienterade ansvar förstås främst i termer av att man bejakar mänskliga rättigheter, medarbetarnas hälsa, säkerhet och välbefinnande, samt mångfald. Medlen som används internt för att säkerställa att detta ansvar tas är synnerligen varierande. Till exempel inför företaget under 2007 ett personalinformationssystem som ska bidra till större enhetlighet och transparens vad gäller hanteringen av ansvaret i dessa frågor. I miljö-, säkerhets- och hälsofrågor genomförs utbildningsinsatser gentemot personalen, vilka bland annat kommer att innebära ett större utkrävt personligt ansvar av enskilda medarbetare i frågor som berör säkerhet och hälsa.

En målsättning som företaget har är att integrera ansvarsfullt företagande i all verksamhet. Målet är att säkerställa att företagets ansvar beaktas i alla relevanta strategier och beslut. Detta innebär också att man på olika sätt kommunicerar ut ansvarsfullt företagande internt inom hela organisationen. Detta görs i form av chefsutbildningar och avdelningsmöten, samt med hjälp av tryckt information och via intranätet. En hjälplinje dit medarbetarna kan vända sig vid problematiska frågeställningar av etisk karaktär finns också. Dessutom får medarbetarna i en återkommande enkät ge sina synpunkter på hur företaget lever upp till sina ambitioner i fråga om ansvarsfullt företagande. Ansvarsfullt företagande har kommit att integreras i målstyrningen internt inom företaget. Ansvarsfullt företagande har nämligen blivit en dimension av medarbetarnas personliga målbilder i den mån de i sin arbetssituation har möjlighet att påverka uppnåendet av de mål som företaget ställer upp i fråga om CR. Detta är ett uttryck för att företaget vill att det ansvarsfulla företagandet ska återspeglas också på lokal och personlig nivå.

Underhållsenheten inom Läkemedelsföretaget AB

Underhållsenheten är belägen i Stockholmsområdet och syftar framför allt till att ge företagets produktionsenheter stöd i form av tekniska tjänster och allmän konsultation. Enheten har ungefär 500 medarbetare där en stor del av personalen har teknisk bakgrund. Vissa arbetar med administrativa uppgifter. Intervjuerna på underhållsenheten görs med personer med teknisk utbildning som har tjänstemannafunktioner. Överlag arbetar de med olika former av systemhantering.

På underhållsenheten har företagets CR-policy kommunicerats på olika sätt. Även om initiativet till policyn kommer från företagsledningen tycks arbetet ändå upplevas som lokalt förankrat: "Arbetet har väl initierats från företagsledningen ytterst, men ur min synvinkel är det ledningen för min bolagsenhet..., som jobbat hårt med att genomföra detta med hjälp av chefer och medarbetare. Främst gäller detta målarbetet och hälsosatsningen." (BI) Information om företagets policies kring ansvarsfullt företagande har funnits på intranätet. Samtidigt har cheferna utbildats på seminarier där de sedan haft i uppgift att kommunicera detta vidare till medarbetarna. På medarbetarnivå har man fått information via intranätet, broschyrer, medarbetarenkäter och allmän information i samband med vad man kallar för målarbetet, de olika mål som sätts upp på olika nivåer och som alla anställda får ta del av och förväntas uppfylla: "CR finns med i målen på global, koncern-, bolags-, grupp- och personlig nivå." (UM) På detta sätt har en ny aspekt förts in i en redan befintlig arbetsform, målarbetet. "Beträffande arbetet med mål så har ett flertal 'målkonferenser' på avdelningsnivå genomförts." (BI) Förändringarna har synts på olika plan, till exempel på ett nytt sätt att rapportera tillbud och olyckor. Olika aktiviteter, till exempel hälsosatsningar, knyts också till frågan om ansvarsfullt företagande.

Uppfattningarna om formerna för och nyttan av arbetet med ansvarsfullt företagande tycks variera. En aspekt har att göra med formen för arbetet. En medarbetare säger sig egentligen bara ha kommit i kontakt med begreppet vid ett avdelningsmöte i form av gruppsamtal för ett par år sedan. Olika scenarier gicks igenom: "Ett scenario kunde vara hur man skulle agera, med 1X2-alternativ, då det kom till ens kännedom att någon gjort fel, men inte olagligt. Det lustiga vid detta avdelningsmöte var att de tre chefer som deltog inte riktigt visste varför vi hade en CR-policy (kopplingen till Enron-skandalen) och hur länge denna hade funnits. Ingen kände heller till att andra stora företag har eller jobbar med ungefär samma sak och då ofta kallar det CSR. Det kändes som om de ville kommunicera att vi i detta avseende var väldigt unika. Någon uppföljning eller ytterligare tillfällen att tala om CR har jag inte varit med om." (NG) En annan medarbetare tolkar arbetet mera positivt: "Eftersom jag är positiv som person så har jag nappat på och trott på den information jag delgivits och ju mer engagerad man är i ett 'ämne' desto roligare blir det. Dessutom har jag sett konkreta positiva effekter, både för min egen del och andras, av det arbete som genomförts, till exempel vad gäller mål och hälsa." (BI) Dock kunde formen för hur det ansvarsfulla företagandet presenterades ha skärpts till något: "Muntliga presentationer om innehållet i informationsbroschyrerna hade gett ytterligare kunskap liksom mer enkel information om de läkemedel som produceras" (BI)

Ansaret ingår i företagets grundvärderingar, hävdas det. Det synliggörs i "broschyrer, hemsidor, medarbetarenkäter, internrevisioner och oberoende granskning utifrån" (UM). Konkreta åtgärdsprogram har lanserats med olika syften: "till exempel minska antalet försöksdjur, krav på leverantörer att ha ett ansvarsfullt företagande, program för att få kvinnor till ledande positioner, mentorprogram, globala och lokala handlingsplaner, internrevisioner som gett nya rekommendationer och policies, nytt system för att rapportera incidenter och

arbetsolyckor, nytt system för personalinformation, arbetsmiljö och säkerhet, flexibla arbetsvillkor, möjlighet till fysisk aktivitet, hälsosatsningar, donationer och sponsring.” (UM) En annan medarbetare ger uttryck för ungefär samma tolkning av vad det ansvarsfulla företagandet har inneburit: ”Muntlig information via chefer till medarbetare, information via intranätet, informationsbroschyrer om till exempel ’etiska regler’ och djurförsök har skickats hem till medarbetarna, medarbetarenkäter, mer flexibla arbetsvillkor med avseende på arbetstider och möjlighet till hemarbete, hälsosatsning som bland annat omfattat seminarier om ’balans mellan arbete och fritid’, ’hälsa och motion’, donationer till exempel i samband med Tsunamikatastrofen och ’julkappspengarna’ till välgörande ändamål, målstyrning och uppföljning på alla nivåer... Dessa mål hänger ihop från högsta till lägsta nivå.” (BI)

Rent innehållsligt tycks det finnas en positiv tolkning av det ansvarsfulla företagandet. Företagets hälsosatsning, exempelvis, har uppskattats: ”Seminarierna i samband med hälsosatsningen har inspirerat till dialog och öppenhet mellan kollegor samt ökad förståelse för enskilda individer.” (BI) Det tycks dock vara svårt att finna exempel på konkreta förändringar i den direkta arbetssituationen som en följd av arbetet med ansvar. Ändå nämns att arbetet har bidragit till att skapa en större helhetssyn, där betydelsen av den enskilda arbetsuppgiften synliggörs. Effekten tycks finnas på ett mentalt snarare än ett konkret plan: ”Jag tycker nog att vi-känslan ökat något, men fortfarande tror jag att vissa enheter kan göra som de vill medan andra rättat sig i ledet.” (BI) En annan medarbetare pekar också på starkare sammanhållning som en följd av arbetet: ”Förhoppningsvis har man fått ett mer samlat grepp och en större ’vi-’ än ’vi och dom-känsla’” (UM) Det finns, hävdas det, ett värde i att medarbetare ska ta ansvar för företaget och känna att de arbetar mot samma mål. Detta gör att den externt motiverade diskussionen om ansvar fyller, i medarbetares ögon, en inre funktion, att vara ett slags sammanhållande kitt för organisationen: ”Genom information och gemensamt arbete har medarbetarna känt engagemang och delaktighet. Positiv feedback (har funnits) för det arbete som utförts.” (BI) Viss skepsis finns dock: ”Internt tror jag inte att det påverkat så mycket alls. Jag kan inte komma på något, men externt ser det naturligtvis bra ut att vi skänker en stor summa pengar till en hjälporganisation.” (NG)

Det är tydligt att ju större kopplingen är till den enskilde medarbetarens personliga situation, desto högre motivation. En medarbetare menar, apropå det personliga målarbetet, att det ansvarsfulla företagandet har lett till ”bättre, mer fokuserat målarbete. Jag har känt att mitt arbete haft betydelse för helheten, (vilket exempelvis har lett till) bättre acceptans bland kollegor för distansarbete.” (BI) Det ekonomiska incitamentet är inte oviktigt: ”Resultatet visar sig i form av bonus, vilket åtminstone sporrar mig, ökat samarbete, när alla går åt samma håll, öppenhet, omsorg och hänsyn kollegor emellan.” (BI) Bonusen som nämns har att göra med att det ansvarsfulla företagandet integreras med det personliga målarbetet, där uppfyllda mål leder till ökad bonus.

Andra mera direkta interna följder av arbetet med ansvarsfullt företagande är ”regler, julklappar, inköp av kaffe, genomgång på ett möte av olika scenarier, 1X2-frågor och S(arbanes)OX(ley)-krav”. (NG) Symboliken kring att julklapparna till medarbetarna ersattes av en donation till en välgörenhetsorganisation är tydlig: ”Tidigare år har alla medarbetare fått en julklapp som tack för goda insatser. De sista två åren har detta dock tagits bort på minst en del i företaget och en summa har istället skänkts till en utsedd hjälporganisation, Rädda Barnen eller motsvarande.” (NG)

Problemet tycks vara att det inte har funnits någon möjlighet att välja hjälporganisation och heller inte känt att företaget lyckats visa sin uppskattning för de insatser som har gjorts:

”Detta tramp på tårna kom i ett oroligt skede i organisationen så en stor omorganisation pågick och det var tal om uppsägningar och ofrivilliga förflyttningar. I en tid då all uppmuntran som man kunde få behövdes för motivationen för det dagliga arbetet.” (NG) Delaktigheten i beslutet saknades: ”Något som skulle kunna har motiverat mig som medarbetare att uppskatta julklappspengen är att ge halva summan till en organisation och få andra halvan i form av en personlig uppskattning. Det skulle ha räckt med något symboliskt som biocheckar eller liknande. Ett annat alternativ skulle kunna vara att medarbetarna fick rösta för olika alternativ innan förändringen införs.” (NG)

Denna tolkning av företagets ansvar var inte koncernledningens utan återfanns snarare på lägre nivå: ”Julklappspengarna initierades av ledningen för produktionsbolaget vad jag vet. Det fanns sedan tidigare en intranätsida där ledningen för produktionsbolaget kommunicerade ut information... När det var aktuellt för julklappspeng istället för present publicerades... en hel del kommentarer. Generellt visade chefer bifall, medan de medarbetare som inte hade något att förlora eller inte behövde ställa sig in hos sin chef/ledning skrev negativa kommentarer. De allra, allra flesta kommenterade detta endast till sina närmaste eller inte alls. Produktionspersonal skrev de mest negativa kommentarerna. De kände sig säkert mest lurade. Min chef vill alltid synas oavsett vad det kostar så han skrev en mycket positiv kommentar och kallade ledningens beslut ’det allra bästa’ och ’efterlängtat’. Jag tycker att sådana kommentarer bara visar på att småbeslut engagerar mycket mer än stora och strategiska beslut som verkligen kan komma att påverka framtiden.” (NG)

En annan symbolfråga tycks ha etsat sig fast. Som uttryck för socialt ansvar har företaget valt att köpa in rättvisemärkt kaffe: ”Inköparen av kaffe funderade på om CR-policyn kräver att kaffet bör vara rättvisemärkt. Jag vet inte vad utgången blev men det rättvisemärkta kaffet skulle i så fall ha kostat företaget 4-5 gånger mer pengar per kg än vanligt kaffe. Siffran jag hörde var dessutom dyrare än vanligt kaffe som säljs i den lokala ICA... Frågan tror jag initierades från inköpsavdelningen och den genomfördes även där. Detta drevs i ett projekt som hanterade en hel del tandagnisslan då olika delar i företaget brukade dricka kaffe av olika fabrikat. På en annan del av företaget ville man absolut fortsätta dricka Zoégas Skånerost, till exempel. När det gäller rättvisemärkningen vet jag inte utfallet. Jag tror att det var inköparen som ställde sig frågan om detta skulle vara ett krav pga. företagets CR-policy.” (NG)

Ett problem har varit att anpassa budskapet till underhållsenhetens vardag, särskilt som enheten fungerar som stödfunktion till produktionen. Produktionen ses som företagets kärnverksamhet och de etiska övervägandena handlar framför allt om den: ”Tillhör man inte den kan det vara svårt att känna delaktighet. När en mall för till exempel målarbetet ska användas till varje pris kan uppgifterna bli lite felvridna för att passa in i mallen mer än in i ens arbete.” (UM) Det har, menar en annan medarbetare, varit en ”svår situation för oss som befunnit oss vid sidan av kärnverksamheten. Inte all information har känts relevant eller så har den varit mer riktad mot produktionen... och vissa rent produktionsnära mål. Ibland har det varit problem att känna delaktighet och engagemang på grund av det... Informationsbroschyrer om företagets syn på till exempel etik och djurförsök har varit intressant att läsa men för min del har det mest gett mig en allmänbildning om företagets syn mer än att jag känt delaktighet.” (BI)

I Läkemedelföretaget är det uppenbart att verksamheten påverkas tydligt av olika legala krav. CR-policyn kan i praktiken inte alltid skiljas från det komplex av regler och riktlinjer som medarbetarna måste följa i sitt dagliga arbete. Dokumentation behövs för att tillgodose olika krav. Ett bra exempel är Sarbanes-Oxley Act: ”Om SOX-krav sorteras in under CR-arbete så

påverkar det verksamheten på många nivåer. Den ekonomiska redovisningen skall ju kunna följas från ax till limpa varför utveckling och arbete med anläggningsregisteringssystem skall vara testat och kontrollerat så att det inte på något sätt går att manipulera. Jag har till viss del påverkats av detta och då motiverats med SOX-kraven. Detta har dock framställts som ett hot och inte som någon möjlighet... På grund av de nya SOX-kraven så har det blivit högre krav på systemens säkerhet. Dessa krav har inte efterfrågats från produktions- eller kundhåll utan är ren påverkan från SOX. Nya krav på system resulterar i nya system eller versioner av befintliga system. Detta har påverkat oss mycket. Gränsdragningen mellan absoluta krav och önskemål är dock svår.” (NG) SOX-kraven är dock inte bara negativa: ”Positivt är en bättre ekonomisk överblick. Tidigare redovisades samma information på papper eller i pappersregister istället för digitalt. Negativt är att kraven ofta skärps ytterligare för att företaget med säkerhet kan ha ryggen fri. Detta ger en mycket tyngre arbetsbörda för den enskilde medarbetare.” (NG)

Bruksföretaget AB

Bruksföretaget AB har en anrik historia inom det svenska näringslivet. Med rötterna i en svensk brukskultur har det varit verksamt inom basindustrin i många årtionden. Samtidigt har företagets verksamhet alltmer internationaliserats och genom uppköp och samgåenden har det skapat sig en position som ett internationellt verksamt företag med flera nav än de svenska. Som tung aktör både nationellt och internationellt har det under de senaste åren börjat kommunicera sin samhällsroll och sitt sociala ansvar på ett medvetet och strategiskt sätt.

En betydelsefull händelse i företagets moderna historia är samgåendet med en utländsk konkurrent under det sena nittiotalet. Samgåendet skapade ett behov av att synliggöra och bearbeta de kulturella frågorna i den nya koncernen. Inte minst var detta viktigt för att kunna skapa sig en ny gemensam identitet mot bakgrund av den alltmer internationaliserade verksamheten. Detta handlade naturligtvis till viss del om att profilera företaget gentemot externa intressenter. Men minst lika viktigt var att rikta in sig på medarbetarna i den egna organisationen.

Som ett led i detta identitetsskapande valde Bruksföretaget att arbeta med begrepp som mission, vision och värderingar. Efter samgåendet inleddes en process där målet var att formulera en gemensam idé om vad företaget egentligen stod för. Strategin kom att utarbetas av en sexmannagrupp och gick sedan ut i olika omgångar ut på remiss till en stor grupp chefer i organisationen innan den slutgiltigt fastställdes av styrelsen. Avsikten var att sedan föra idéerna vidare ut i organisationen. En viktig del av arbetet var att empiriskt undersöka vilka värderingar som faktiskt rådde i organisationen. Redan innan samgåendet var klart började man att undersöka vilka preferenser och värderingar som faktiskt fanns på chefsnivå. Undersökningarna återkom och kom sedermera att omfatta hela personalen.

Ett antal värderingar mejslades ut i processen. Kundfokus, prestationskultur, ansvarstagande, människo- och framtidsfokus enades man om skulle genomsyra företagets verksamhet. Den mission man formulerade var att genom sina produkter främja kommunikation och välbefinnande hos människor. Visionen innebar att man skulle bli branschens ledande företag genom att leda utvecklingen inom branschen, vara kundernas val på grund av det värde företaget skapar för dem, skapa värden för investerare, ha medarbetare som känner stolthet över att arbeta i företaget och, slutligen, vara en attraktiv partner för leverantörer.

Länken mellan arbetet med mission, vision och värderingar å ena sidan och CSR å andra sidan var från början inte helt uppenbar. Det skulle dock visa sig att särskilt formuleringen av ansvarstagande som en värdering var betydelsefullt för företagets ställningstaganden i fråga om CSR. En högre chef inom koncernen menar: "Jobbar man med en värdering som 'responsibility'. Då handlar det om att se vad responsibility är för oss och koncernen... Vi ser det mycket som miljöarbetet vi håller på med... Men något vi inte jobbade med var corporate social responsibility. Det var så att här har vi ett område som vi *inte* jobbar med. Det stämmer inte med våra värderingar (att inte göra det). Då har vi gått in och gjort en ganska kraftfull satsning på den delen." (DÄ) En annan högre chef menar: "Uppgiften var ju också att vidareutveckla det här... Framför allt den här (värderingen) att vi tar ansvar och vi bryr oss om och sådana här saker, det har jag sedan lagt in i det här med 'corporate social responsibility'... Det är ju (en) mera utåtriktad historia. Det här (mission, vision, värderingar) var ju inåtriktad och det är mer utåtriktad att folk ska känna trygghet i att agera gentemot företaget." (CI)

2001 formulerade företaget sina första grundläggande principer för samhällsansvar. Innehållsligt fokuserades dessa på affärsetik, kommunikation, samhällsengagemang, personalreduktion och principer beträffande de mänskliga rättigheterna (rörande arbetsförhållanden, mångfald, föreningsfrihet, fritt val av sysselsättning, barnarbete, ersättningar och arbetstid). Dessutom innehåller de en diskussion om hur principerna skulle integreras i verksamheten och vilka intressenter som företaget identifierade som viktiga.

CSR kan sägas ha introducerats som ett relevant begrepp till följd av yttre tryck, medan värderingarna fungerade som en inre motivering för socialt ansvarstagande: "CSR... initierades ju rätt mycket från utsidan. Vi såg ju att det här kom. Vi var ganska tidiga på det. Det är ganska nära (värderingarna) på ett sätt, för det vädjar till samma ställe i människokroppen... Man breddar, kan man säga, ansvaret för framtiden. Och jag brukar säga så att miljösidan, det är ju ansvaret för framtiden när det gäller de fysiska resurserna och det här 'corporate social', det handlar om ansvaret för framtiden när det gäller de mänskliga resurserna. En liten annan vinkling på det bara." (CI) Med tiden har värderingen ansvarstagande kommit att förstås som efterföljande av principer för hållbar utveckling. Hållbarhet innefattar i detta fall ekonomiskt, miljömässigt och socialt ansvar. Själva värderingen ansvar kom alltså, enligt den tolkning som ledningen gjorde, att ta sig både interna och externa uttryck.

Stora insatser gjordes med tiden för att börja kommunicera socialt ansvarstagande. Från 2002 kompletterades miljöredovisningen med en CSR-redovisning. Nyhetsbrev med fokus på socialt ansvar och hållbarhet blev en återkommande företeelse. Till den interna dimensionen av ansvarsvärderingen hör bland annat den ökade etiska medvetenheten som resulterade i en etisk kod 2004. Denna kan förstås både mot bakgrund av värderingen av ansvar och den amerikanska lagen Sarbanes-Oxley Act från 2002, som bland annat kräver att företag som är noterade i USA visar om de har en etisk kod, som dessutom, för att gälla som legalt accepterat instrument, också ska vara offentlig.

På ett strukturellt plan inrättades en *sustainability committee*, utsedd av koncernchefen, med stödgrupper inom miljö, CSR och kundsupport. CSR och hållbarhet tycks ha etablerats som begrepp inom organisationen. Under 2007 har en ny CSR-policy införts med målet att varje enhet inom företaget före 2007 års utgång ska ha utvecklat ett eget styrsystem som bygger på företagets CSR-principer. Detta är en del av den övergripande nya hållbarhetsstrategi som

sjösattes 2006. Att integrera hållbarhetsfrågor i den övergripande affärsstrategin har satts som mål.

Tillverkningsenheten inom Bruksföretaget AB

Tillverkningsenheten är belägen i en mellansvensk mindre stad. Fabriken är ett typiskt exempel på ett traditionellt svenskt bruk som har funnits med under lång tid i Bruksföretagets historia. Stora investeringar har gjorts i enheten under de senaste åren och den kan sägas ha stått sig väl i den interna konkurrensen om koncernens resurser. Några hundra anställda arbetar här inom produktionen. Tillsammans med tjänstemännen utgör den totala personalstyrkan ett knappt tusental personer. Traditionellt har man varit och är fortfarande en mycket viktig arbetsgivare på orten.

De intervjuer som görs är huvudsakligen med tjänstemän i den lokala organisationen. Det är nämligen de som tycks beröras mest av koncernens arbete med mission, vision och värderingar som har varit aktuellt under de senaste åren. Dessa begrepp ingår i ett större sammanhang, där CSR med tiden också har blivit ett begrepp som är ett uttryck för ansvar.

Implementeringen av mission, vision och värderingar ansågs av koncernledningen kräva en fullskalig ansats. Hela företaget skulle genomsyras av dem. Värderingarna har fungerat som ett styrmedel i organisationen: "En sådan här koncern... är totalt omöjlig att styra med regler och regelverk, utan det måste bygga på att vi delar värderingarna och i varje fall att ha på arbetsplatsen." (KN) Ansvaret för implementeringen har lagts på cheferna i koncernen enligt en vattenfallsprincip. Det hela genomfördes med hjälp av: "aktiva program, arbetsplatsträffar, möten med personalen, ta upp det här och nöta om igen, det finns ingen annan möjlighet. Ta upp det på chefskonferenser och visa på att det här är viktigt att följa upp hur långt vi har kommit." (KN)

Även om processen att formulera mission, vision och värderingar var ganska öppen på högre nivåer i organisationen så återstod att föra ned den längre ned i organisationen. Från ledningshåll pekar man på både framgångar och problem: "Jag tror att de idag är kända på ledningsnivå, i koncernen, alla bruk och ledare, och jag tror att de flesta känner till dem. Men fortfarande är det implementeringen, att jobba med det här på arbetsplatsträffar ute i organisationen och verkligen få känna på att det här betyder någonting för mig, det är den biten som är kvar att aktivt fortsätta med." (KN)

Ur ett lokalt perspektiv var den nya strategin någonting som kom ovanifrån i den hierarkiska organisationen. Detta tycks ha inneburit att den mottogs med skepsis. Det som väckte misstro tycks ha varit formen mer än budskapet: "Du har ju en yttre form redan som du måste hålla dig inom, som gör kanske att när du börjar en sån här diskussion, att bara säga mission, vision and values, har du ju fått många redan flera mil ifrån dig i stället för att ha en annan utgångspunkt." (QC)

Samtidigt var man medveten om att implementeringen av mission, vision och värderingar måste genomföras: "Vi har resonerat så här under årens lopp, att om det är någonting som vi måste göra, antingen att vi själva har kommit fram till att det här måste vi göra, eller att omvärlden kräver det, som till exempel kvalitetscertifiering..., har vi försökt att tänka såhär i alla lägen: 'om vi måste lägga ner massor av energi på det här, vad kan vi ha för nytta av det och hur involverar vi så många som möjligt i det?' Vi hade någonting som heter

förbättringsprogram också, lite sån här japansk metod, som blev amerikaniserad... Då tänkte vi 'om vi nu ska göra det, hur involverar vi folk så mycket att vi känner att det är ett verktyg?' Och så gjorde vi med mission, vision and values också, att vi körde seminarier här för en grupp på 40 personer, det är avdelnings- och sektionsschefer, där vi tittade på de här olika uttrycken 'vi ska vara världsledande', 'vi ska vara kundens förstaval' och så ställde vi frågan 'vad betyder det här för oss?'... 'Vad innebär det här för mig på jobbet?' (QC)

Mission, vision och värderingar var något som sattes in i ett större sammanhang, som ytterligare något som ingick i det komplex av idéer och förbättringsprogram som koncernen initierade. En lokal chef menar att denna helhet innebar "mera byråkrati, mera guidelines, mera policies, mera system, T(otal)Q(uality)M(anagement) och det här förbättringsprogrammet." (KT)

Tidigt i processen förstod man att man måste skapa ett språk som förstods på enheten. Om begreppen i sig var främmande var en utväg att föröka att översätta dem till ett språk som redan var bekant. Detta var nödvändigt inte minst därför att den information som kom från företagets centrala enheter till att börja lämnade mycket i övrigt att önska. Dels var den på engelska, dels använde man sig av begrepp som var främmande: "Här har man en massa beteckningar och såna här grejor. Så att skicka ut till alla anställda utan en enda förklaring vad det är, det tycker jag är så här att 'fattar du inte det här?'... Att bara bre på med såna här förkortningar som ingen har hört. Vad vill man uppnå egentligen? Vad man gör då är att man påpekar för folk att 'du har inte hängt med'." (QC)

Begrepp som mission, vision och värderingar knöts därför till andra begrepp som man redan kände till: "Om det kommer någon och säger mission, vision and value... så ska folk kunna koppla till det vi gör här... Det inträffar rätt ofta på ett sånt här ställe att det kommer någon utifrån och så frågar han 'har ni jobbat med det här?' och så svarar man att 'nej, fan, det har jag aldrig hört talas om'. De kanske har jobbat med det i ett halvår men det är inte så de tänker. Så att det där med att koppla ord... och det har ju ingen betydelse om effekten är bra och man uppnår målet, men på något sätt så får man ingen credit för jobbet om man inte kopplar ihop det. 'Det var den kampanjen', ska man komma ihåg då." (QC)

Framför allt tycks mission, vision och värderingar ha knutits till redan bekanta idéer om företagsledning och verksamhetsstyrning. Redan befintliga ledningssystem var man bekant med. En lokal chef säger: "När det gäller ISO 9000 eller TQM eller mission, vision och value gör vi det inte bara för att de säger att vi ska göra det utan vi har verkligen tagit tag i det här och sagt 'det här är ledningssystem'. Vi har kommunicerat det här med varenda människa här, det här med våra värderingar. Vi har haft seminarier och diskuterat varför vi tycker så. Vi har tagit fram en egen broschyr här... där vi har försökt att inplantera mission, vision och values... Vi har ju haft partssammansatta grupper med arbetsledare och operatörer och reparatörer och så har vi försökt att ta till oss 'vad betyder det här för oss?'... Samma sak med TQM. Vi jobbar väldigt mycket med andemeningen med det här, alltså som ett ledningssystem. Sen försöker man ju givetvis göra om det till... lokalanpassat, så att säga." (KT)

Resultatet av arbetet beskrivs som skiftande. Tanken var att värderingarna skulle ta sig uttryck i organisationen. En chef ger exempel på hur man kunde ta reda på detta: "Själv gör jag det genom att alltid... fråga 'vem är det som ska köpa det ni kör på maskinen nu?'. Det är ett litet bra test för att se om man har pejl på läget." (KN). Sett över hela tillverkningsenheten involverades så gott som samtliga medarbetare: "Alla var med. Men i vilken mån, så att säga,

hur djupa spår den satte, det är väldigt varierande... Meningen var ju då att när vi gjort det här på chefsnivå, då skulle ju det ända ned på sektionschefsnivå. Då talar vi ju om chefer som har mellan 70 personer ner till 10... Men jag menar, utspjutt på 70 personer blir kvaliteten otroligt olika, alltifrån väldigt bra till ingenting.” (QC)

Om värderingsarbetet verkligen har resulterat i en tydligare gemensam identitet är svårt att säga. Medarbetare som har kontakter med utländska kollegor vittnar dock om likheterna: ”I själva verket är vi jäkligt lika varandra. Så att de där värderingarna... Man satte ihop, jag tror vi var 120 pers som satt på Arlanda då i början och jobbade med de här mission, vision och values... Det är samma värderingar. Vi pratar olika men det är jäkligt mycket samma alltså.” (KT) Framför allt betonas likheterna på individnivå: ”När man kommer ned på individnivå så är ju skillnaderna rätt så små. Det går att sitta i arbetsgrupper med vem som helst egentligen. Det är ingen större skillnad. Men företagskulturer skiljer sig.” (QC)

Analys av fallstudierna

Studierna ger två olika ingångar till problematiken kring socialt ansvarstagande. I ena fallet, Läkemedelsföretaget AB, handlar det om att kommunicera en föreställning om hur man hanterar ansvar mot olika intressenter, både internt och externt. I andra fallet, Bruksföretaget AB, handlar det om en mera grundläggande identitetsdiskussion. Företaget vill skapa en ny gemensam identitet med hjälp av etisk laddade begrepp som värderingar och ansvar. I Läkemedelsföretaget är ansvarsdiskussionen i hög utsträckning driven av den kontext som företaget befinner sig i, där frågor som patientsäkerhet, djurförsök, och så vidare, skapar moraliskt relevanta frågeställningar som man måste ta ställning till. Dessa ställningstaganden och de följder som de får kommuniceras sedan till det anställda. I Bruksföretaget, däremot, är processen primärt intern, men blir som en följd av den förståelse man lägger i ansvarsbegreppet också relevant externt.

Med andra ord handlar det om två radikalt olika reformer, där den ena syftar till att genom vissa åtgärder befästa en bild av företaget som ansvarsfullt och samhällsengagerat och att integrera det ansvarsfulla företagandet i styrningen av företaget, medan den andra syftar till att inifrån förändra en befintlig identitet med hjälp av begrepp som delvis hämtas från en etisk begreppsapparat.

I Läkemedelsföretaget AB sker en redigering av idén om socialt ansvar framför allt på mellanchefernivån. Ett stort problem är att de chefer som förutsätts kommunicera ut vad företagets sociala ansvar innebär själva inte upplevs som kunniga i fråga om vad begreppet står för och varför företaget ens ägnar sig åt detta. Mottagandet av själva konceptet ansvarsfullt företagande är blandat. Det kan å ena sidan bidra till att skapa sammanhållning och större förståelse för verksamhetens mål och syften, men å andra sidan tycks det inte innebära särskilt många konkreta förändringar av arbetssituationen på ett generellt plan. För att policyn ska vara relevant för de enskilda medarbetarna fordras att den integreras i det personliga målarbetet, vilket ett par medarbetare nämner. Detta är ett exempel på hur ansvaret personaliseras. Men detta till trots är det inte helt uppenbart vad denna form av personalisering egentligen innebär i den konkreta arbetssituationen.

Läkemedelsföretaget kan ses som ett exempel på när en idé om ansvarsfullt företagande översätts och tolkas av organisationsmedlemmarna lokalt. En tolkning som har visst empiriskt stöd i materialet är att själva idén tas emot relativt positivt, men att vissa förändringar som

kopplas till det ansvarsfulla företagandet uppfattas som misslyckade eller torftiga. Exempel på detta finns när ansvaret tar sig uttryck i ett par symbolåtgärder. Man börjar köpa in dyrt rättvisemärkt kaffe och pengarna som tidigare gått till julgåvor till personalen går i stället till en hjälporganisation. Reaktionerna på detta är negativa. Symboliken blir negativ eftersom medarbetarnas goda ställs mot det allmänna goda. Kaffet medför dessutom en ekonomiskt omotiverad fördyrning. Detta gör att det sociala ansvarstagandet går hand i hand med en symbolisk men dock försämring av arbetssituationen. I det praktiska arbetet är det inte helt lätt att spåra idén om det ansvarsfulla företagandet. Den mest konkreta arbetspåverkande faktorn som ytterst kan kopplas till ansvar gentemot investerare är lagstiftning (Sarbanes-Oxley Act). Det är värt att notera att själva idén om ansvarsfullt företagande tas emot övervägande positivt, vilket tyder på att det inte tycks finnas något ifrågasättande av det övergripande normativa innehållet i denna idé. Detta skulle kunna vara möjligt eftersom innehållet inte med nödvändighet är okontroversiellt. Till exempel uttalar sig företaget positivt om embryonal stamcells forskning, ett etiskt omtvistat och omdebatterat område.

I Bruksföretaget AB handlar processen om att genom mission, vision och värderingar få medarbetare att aktivt vara med och skapa en egen identitet. Att initiativet kommer uppifrån och att begreppen i sig redan är färdigformulerade förstärker intrycket av att det handlar om att utföra vad ledningen förväntar sig av organisationen, även om utrymmet för tolkning och översättning på lokal nivå är ganska stort. Det som sker är att man på lokal nivå kontextualiserar situationen. Med andra ord sätter man in kommunikationen kring och implementeringen av mission, vision och värderingar i ett sammanhang som man känner sedan tidigare. Mission, vision och värderingar är ett annat sätt att formulera och hantera det som man tidigare mött i form av Total Quality Management och andra ledningssystem. Samtidigt finns en övergripande förståelse för att det arbete som utförs med de nya begreppen fyller en vidare funktion än att vara ledstjärna för det konkreta arbetet. Den nya sammanslagna organisationen behöver fundament att bygga på, och sådana kan finnas i gemensamma värderingar och en föreställning om vad man är och vill uppnå.

Samtidigt är det svårt att i materialet finna konkreta exempel på att frågan om CSR blir relevant på lokal nivå i Bruksföretaget. Det aktiva engagemanget i frågor som handlar om CSR, som betyder mycket för Bruksföretaget i stort, är primärt en fråga på koncernnivå, även om den strategi som sätts 2007 har för avsikt att föra ned den tydligare på enhetsnivå. Detta betyder dock inte att man på tillverkningsenheten är omedveten om att man spelar en roll i samhället och att särskilt företagets vision formuleras i termer av värden som man tillför intressenterna. Tvärtom är medvetenheten om denna samhällsroll mycket stor, särskilt som arbetsgivare och tung aktör på den mindre ort där man är belägen. Denna medvetenhet är också historiskt rotad. Man har under flera årtionden varit en central och viktig enhet inom företaget. Det är dock värt att notera att företagets roll i samhället, och det ansvar som denna för med sig, fram tills nu inte har definierats i termer av CSR. Snarare har den förståtts mot bakgrund av en traditionell svensk modell där bruket har spelat en viktig roll i det lokala samhället. Det är därför mycket viktigt att notera att diskussionen om CSR till stor del medför en nyorientering mot att företaget självt definierar sin roll och sitt ansvar mot intressenterna än att denna med automatik följer av att det är svenskt och ingår i en lokal kontext.

Fallen berör två skilda sätt att kommunicera och implementera socialt ansvarstagande. Begreppet kommunikation är viktigt. De förändringar som medarbetarna upplever är nämligen primärt av kommunikativ natur. Det är knappast rimligt att säga att det sker drastiska förändringar av arbetssituationen. Vare sig det ansvarsfulla företagandet eller mission, vision och värderingar tycks skapa direkta krav på beteendeförändringar i

organisationen. Framför allt tycks frågan vara mental. Det är viktigt att kunna koppla en idé om ansvar till den egna arbetssituationen. Frågan handlar därför om hur medarbetarna berörs av kommunikationen och hur de väljer att ta emot den.

De två fallstudierna har dock illustrerat att ett internt inriktat CSR-arbete kan medföra att kraven på medarbetarna ökar. Medarbetarna förutsätts ta till sig nya begrepp som de tidigare inte har varit bekanta med. Det finns här en ren kunskapsdimension av CSR som skapar ett nytt krav på medarbetarna. Samtidigt krävs en förmåga att relatera begreppet till den egna arbetssituationen. Utan detta verkar begreppen vara meningslösa att arbeta med. I begränsad utsträckning finns exempel på hur man förutsätts prestera, till exempel i Läkemedelsföretagets nya giv som går ut på att det ansvarsfulla företagandet kopplas till de personliga målen. Dessutom finns en för medarbetarna redan given normativ kontext att ta till sig. Det övergripande innehållet i och formuleringen av vad ansvarsfullt företagande är och vilken missionen, visionen och de vägledande värderingarna är verkar vara bestämt uppifrån. Det finns en förväntan att medarbetarna ska bejaka dessa företeelser. Även om det inte finns ett motstånd mot innehållet i begreppen innebär de ändå en risk för konflikt. Om den enskildes värderingar går emot företagets, vad bör den enskilde medarbetaren göra då?

Kraven ökar alltså, åtminstone potentiellt, på fyra områden, kunskap, relevans, prestation och normativ följsamhet. Dessa potentiellt ökade krav innebär att det skapas en samlad problematik som företag som implementerar strategier kring socialt ansvarstagande måste beakta. I bägge fallföretagen finns ett uppenbart *kunskapsproblem* kring de delvis etiska begrepp som används i kommunikationen om socialt ansvar. I Läkemedelsföretaget visar det sig att berörda chefer och även medarbetare egentligen inte har särskilt stor kunskap om begreppen eller om diskussionen om socialt ansvar. Ovanan vid begrepp som mission, vision och värderingar i Bruksföretaget visar på motsvarande problem.

Det finns också ett *relevansproblem*. I de bägge företagen har man uppenbara problem att knyta etiskt laddade begrepp och idéer om ett socialt ansvar till den egna arbetssituationen, vilket skulle göra dem relevanta. Det är svårt att finna påtagliga följder i arbetssituationen i Bruksföretaget. Ett par exempel finns i Läkemedelsföretaget, särskilt genom att det ansvarsfulla företagandet integreras med målarbetet. Men samtidigt finns en samsyn bland medarbetarna på underhållsenheten att frågorna inte är helt relevanta för dem eftersom de till stor del är anpassade till produktionsenheternas verklighet och förutsättningar.

Kraven som Sarbanes-Oxley Act och även annan läkemedelsrelaterad lagstiftning medför i Läkemedelsföretaget visar på möjligheten av ett *prestationsproblem*, som innebär en ökad arbetsbörda för och kontroll av anställda. Det bör dock noteras att detta är följden av lagstiftning snarare än frivilliga CSR-åtgärder. Samtidigt är det fullt möjligt att så kallad mjuk reglering som etiska koder och förhållningsregler inom organisationer medför samma effekt, vilket också antyds i Läkemedelsföretaget.

Till sist kan man också tala om ett *normativt problem*. Det är nämligen inte säkert att det som företagsledningen förstår som etiskt rätt och riktigt är något som medarbetarna utan invändningar accepterar. I fallstudierna är detta tydligast i Läkemedelsföretaget, där julgåvor – en uppskattning till personalen – ersätts av pengar till en välgörenhetsorganisation som har valts ut av cheferna utan att medarbetarna har fått komma till tals. Den normativa aspekten handlar här om vad man ser som etiskt försvarbart att stödja och till vilket pris. Ett annat tänkbart normativt problem är om företaget väljer att stödja en organisation vars värderingar i sig medarbetarna motsätter sig.

En rimlig tolkning är att kunskaps- och relevansproblemen är störst inom de undersökta organisationerna. Medarbetarna och cheferna är inte vana vid begreppen och det är inte lätt att knyta dem till den egna arbetssituationen. Samtidigt är det svårt att se CSR-åtgärderna som betungande i den meningen att de fordrar direkta prestationer eller att de är synnerligen kontroversiella på ett etiskt plan, även om det senare antyds i Läkemedelsföretaget när man talar om de symbolfrågor där det ansvarsfulla företagandet kommer till uttryck.

Även om det finns problem med konkretiseringen av CSR i organisationerna bör man heller inte förbise att det i bägge fallen finns tecken på en positiv tolkning av CSR som någonting identitetsskapande. Att ha någonting gemensamt, vare sig det är mission, vision, värderingar eller en allmän föreställning om ansvarsfullt företagande, uppfattas ofta positivt. Sedan må det vara hänt att man är främmande för många av begreppen och det sätt som det ansvarsfulla företagandet implementeras på.

Slutsatser

En generell slutsats är att det arbete med CSR som beskrivs i undersökningen bara i begränsad utsträckning bidrar till förändrade krav på anställda i organisationen. Den direkta förändringen är primärt av kommunikativ natur, vilket inte betyder att den är oviktig eller innehållslös. Den bidrar nämligen till en ny form av identifikation och helhetssyn. De reformer som har beskrivits är sett till sina konkreta uttryck inte särskilt omfattande. Avsaknaden av en tydligt förändrad kravbild tolkas både positivt och negativt. Det finns inget belegg för att CSR-åtgärder egentligen får större återverkningar inom organisationen i form av högre krav och merarbete. Detta kan ses som positivt från medarbetarnas perspektiv. Samtidigt kan man diskutera om det inte är just detta, avsaknaden av följder för medarbetarna i organisationen, som tillskyndare av CSR skulle beklaga. CSR-reformer förutsätts ju, för att vara framgångsrika, verkligen involvera medarbetare.

När man kommunicerar och implementerar CSR i organisationer måste man hantera de fyra ovan nämnda problemen. Med andra ord måste de företag som formulerar en medveten strategi kring CSR ta i beaktande den speciella interna problembild som ett CSR-engagemang för med sig. Detta innebär att man måste ha och förmedla kunskap om etiska begrepp, kunna göra dem relevanta för det dagliga arbetet, anpassa ökade krav på prestation till förmåga (till exempel ökad rapportering och dokumentering som en följd av att nya etiskt relevanta standards tillämpas), och dessutom överväga vad man ska stödja för etiskt relevanta initiativ och på bekostnad av vad, och alltså bemästra det normativa problemet.

Implikationer

Fyra problem har identifierats. I de bägge fallstudierna verkar det som om framför allt kunskaps- och relevansproblemen är mest framträdande. Medarbetarna tycks bara i begränsad utsträckning känna till innebörden av begrepp som ansvarsfullt företagande, mission, vision och värderingar. Dessutom är det inte särskilt lätt att knyta sådana begrepp till den dagliga arbetssituationen.

En enkel lösning är att hävda att det behövs mera utbildning kring vad etik och socialt ansvar innebär. Även om detta löser kunskapsproblemet kring socialt ansvar, moral, etik och

värderingar, så innebär det inte att relevansproblemet med automatik löses. Att knyta etiskt laddade begrepp och idéer om ett socialt ansvar till den egna arbetssituationen är förmodligen ett ganska hopplöst projekt förutsatt att etik och socialt ansvar ses som något ”extra” som införs för att få fason på beteenden och handlingar i organisationen. Detta synsätt, som i praktiken innebär att företagets verksamhet i sig ses som amoralisk och att etik är någonting som kommer in i bilden därutöver, har kritiserats starkt (Freeman och Velamuri 2006). Att förstå på vilket sätt ens arbete har en inneboende etisk dimension är snarare en fråga som har att göra med den enskildes omdöme och en förståelse av vilken helhet eller moraliskt sammanhang det egna arbetet ingår i. Detta visar att ofta externt inriktade etik- och ansvarsdiskussioner om företagets roll i samhället ofta blir ganska innehållslösa utan en levande förståelse om den personliga moralens betydelse och yrkesetikens roll, alltså det ansvarssammanhang i den konkreta arbetssituationen som den enskilde medarbetaren ingår i.

Att, som i Läkemedelsföretaget, knyta ansvarsfrågor till personliga målbilder är ett tydligt sätt att personalisera ansvarsfrågorna och göra dem mera relevanta för den enskilde medarbetaren. Vad man då bör ha klart för sig är dock att den ökade relevansen som frågorna får medarbetarna mycket väl kan skapa ett prestations- och eventuellt också ett normativt problem. Kraven på den enskilde medarbetaren ökar, vilket kan upplevas på samma negativa sätt som när rapporteringskrav i största allmänhet ökar. Om man dessutom förutsätts prestera på ett normativt plan, och uppfylla vad företaget definierar som rätt och riktigt, finns dessutom risken för att det i den enskilde medarbetarens uppgifter också ska ligga att verka för att en viss moral upprätthålls. Ingenting säger att denna kan gå tvärs emot medarbetarens egna moraliska övertygelser, vilket skapar ett konformismkrav som hotar den enskildes moraliska integritet.

Avslutande diskussion

Man kan fråga sig hur det egentligen är möjligt att etablera CSR-koncept i organisationer om kunskaps- och relevansproblemen är så stora som antyds i denna studie. Enligt vissa företagsetiskt inriktade forskare, exempelvis Collier och Esteban (2007), är detta egentligen en omöjlighet. En etisk reform i ordets rätta bemärkelse kan knappast sägas ha ägt rum i en organisation där medarbetarna inte involveras som aktiva och engagerade parter. Vad som egentligen har ägt rum är en ledningsinitierad reform där medarbetarna i stort sett bara har fått en ny uppsättning regler att förhålla sig till.

Samtidigt bör man inte glömma bort att nya regler eller ledstjärnor vilar på normativa föreställningar och är uttryck för djupare liggande värderingar som det finns intresse av att få organisationen att arbeta utifrån. Detta gör att en CSR-reform för med sig en viss normering att förhålla sig till, samtidigt som det redan finns andra normer i organisationen som medarbetarna måste förhålla sig till. En intressant och relevant analys av detta fenomen gör Røvik (2000) när han pekar på ett antal egenskaper hos det som han kallar multistandardorganisationen, som både Bruks- och Läkemedelsföretaget kan klassas som.

Multistandardorganisationen har stor upptagningskapacitet, eller förmåga att ta upp idéer som CSR och låta dessa få spridning i organisationen. Dessutom har den stor frikopplingskapacitet, det vill säga en särkopplingsförmåga som gör att normativa inkonsekvenser kan hanteras. Samtidigt har den en stor översättnings- och utgallringskapacitet, alltså förmågan att förvandla idéer till passande form och att sedan göra sig av med dem när de inte längre behövs. Till sist finns också en lagrings- och

reaktiveringskapacitet, en förmåga att bevara och åter aktualisera idéer som fallit i glömska när de åter blir aktuella.

Av dessa aspekter kan organisationernas anammande av CSR förstås mot bakgrund av upptagningskapaciteten medan översättningsförmågan gör det möjligt att skapa ett koncept för den egna organisationen. Ur medarbetarnas synvinkel är dock fri- eller särkopplingsmekanismen central. Detta beror på att organisationen genom den har möjlighet att tillgodose, åtminstone på ett kommunikativt plan, de normativa förväntningar som många intressenter har på den. Samtidigt, vilket märks särskilt tydligt i Bruksföretaget, förstår medarbetarna oftast sin situation utifrån en effektivitetsnorm som också företaget måste leva upp till för att kunna tillgodose de ekonomiska avkastningskraven från ägarna. Denna norm kan sägas utgöra fundamentet för hur man förstår den egna arbetssituationen. I förhållande till denna norm blir andra externt drivna eller påbjudna normer problematiska, inte för att de är felaktiga eller förkastliga, utan för att de är svårtillämpliga i den egna arbetskontexten. Att ändå göra detta upplevs som långsökt och ett relevansproblem uppstår.

Samtidigt skapar detta ännu en problematik. Det interna relevansproblemet måste, för den engagerade organisationen, på något vis bemästras. Det traditionella sättet att göra detta på blir att skapa regler och procedurer inom organisationen (jämför Brunsson 2006), till exempel utbildningar och krav på följsamhet också på avdelnings- och enhetsnivå. Detta är en paradox, åtminstone i förhållande till den frivillighetsaspekt som CSR brukar sammankopplas med. CSR blir ännu en idé som förvandlas till sin egen motsats. Frivilligheten institutionaliseras och görs obligatorisk genom regler, förhållningsorder eller personligt ansvarsutkrävande.

Referenser

- Argandoña, A., Ethical Foundations of Corporate Social Responsibility, konferenspaper presenterat vid IV Simposio Europeo dei Docenti Universitari: L'impresa e la costruzione del nuovo umanesimo, Rom, 22-25 juni 2006
- Borglund, T. (2006), Aktieägarvärden i fokus – internationell påverkan på intressentrelationer genom förvärv och fusion, EFI Förlag, Stockholm.
- Brunsson, N. (1991) The Organization of Hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations, John Wiley and Sons, Chichester.
- Brunsson, N. (2006), Mechanisms of Hope – Maintaining the Dream of the Rational Organization, Liber, Malmö.
- Brunsson, N. och Jacobsson, B. (2000), A World of Standards, Oxford University Press. Oxford.
- Brunsson, N. and Olsen, J. P. (1993), The reforming organisation, Routledge, London.
- Brytting, T. och Egels, N. (2004), Svensk företagsetisk forskning 1995-2001, Bokförlaget BAS, Göteborg.
- Buhr, H. och Grafström, M. (2005), The making of meaning in the media: The case of corporate social responsibility in the Financial Times, Working paper, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Carroll, A.B. (1979), A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, Academy of Management Review, 4, 497-505.
- Collier, J. and Esteban, R. (2007), Corporate social responsibility and employee commitment, Business Ethics: A European Review, 16, 19-33.
- Czarniawska, B. och Joerges, B. (1996), Travels of Ideas, i Czarniawska, B. och Sevón, G. (red.), Translating Organizational Change, Walter de Gruyter, Berlin, 13-48.
- Czarniawska, B. (2005), Fashion in Organizing, i Czarniawska, B. och Sevón, G. (red.), Global Ideas: How Ideas Objects, and Practices Travel in the Global Economy, Liber, Malmö, 129-146.
- Daft, R.L. (1995), Why I recommended that your manuscript be rejected and what you can do about it, i Cummings, L.L. och Frost, P.J. (red.), Publishing in the Social Sciences, Sage, Newbury Park, 1995.
- Borglund, T. (2006), Aktieägarvärden i fokus – internationell påverkan på intressentrelationer genom förvärv och fusion, EFI Förlag, Stockholm.
- De Geer, H. (1992), The Rise and Fall of the Swedish Model. The Swedish Employers' Confederation and Industrial Relations over Ten Decades, Carden Publications, Chichester.
- De Geer, H. (2002), Business and Society, i Zsolnai, L. (red.), Ethics in the Economy – Handbook of Business Ethics, Peter Lang AG, Oxford.
- De Geer, H. (2005), Företagen i samhället, i Larsson, L-O., Corporate Governance och Hållbar Affärsutveckling, Ekerlids Förlag.
- De Geer, H. (2007), Från svenska modellen till Svenskt Näringsliv, Ratio, Stockholm.
- De Geer, H., Borglund, T. & Frostenson, M. (2004), Interpreting the International Firm: Going Beyond Interviews, i Marschan-Piekkari, R. och Welch, C. (red.), Handbook of Qualitative Research Methods for International Business, Edward Elgar, Cheltenham, 2004.
- De Geer, H., Borglund, T. och Frostenson, M. (2007), Reconciling CSR with welfare state actor roles – The problematic Swedish example, konferenspaper presenterat vid EBEN Conference, Leuven, 19-20 september, 2007.
- Fair Trade Center (2004), Företagens ansvar. Vad förväntas av det ansvarsfulla företaget?, Fair Trade Center report.

- Freeman, R.E. and Velamuri, S.R. (2006), A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, i Kakabadse, A. och Morsing, M. (red), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave MacMillan, Basingstoke, 9-23.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Profits, *New York Times Magazine*, 32-33, 122, 126.
- Frostenson, M. (2006), Legitimationskontrollen – en studie av etiska värderingars roll i gränsöverskridande förvärv och fusioner, EFI Förlag, Stockholm.
- Frostenson, M. and Borglund, T. (2006), Företagens sociala ansvar och den svenska modellen, SIEPS Rapport, 2006:9.
- Garriga, E. and Melé, D. (2004), Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Ghauri, P. (2004), Designing and Conducting Case Studies in International Business Research, i Marschan-Piekkari, R. och Welch, C. (red.), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Edward Elgar, Cheltenham, 2004.
- Göthberg, P. (2007), Varför projekt överlever: En studie av Skandias Idéer för livet, licentiatavhandling, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala universitet.
- Heath, J. och Norman, W. (2004), Stakeholder Theory, Corporate Governance, and Public Management, *Journal of Business Ethics*, 53, 247-265.
- Henderson, D. (2001), *Misguided Virtue*, The Institute of International Affairs, London.
- Johansson, O.L., Klinton, M. och Sandström, J. (2007), Corporate Citizenship: Ett begrepp på avvägar? *Nordiske Organisationsstudier*, 9(1), 35-54.
- Jutterström, M. (2006), Corporate Social Responsibility – The supply side of CSR-standards, Score Working Paper 2006-2.
- MacLagan, P. (2007), Hierarchical control or individuals' moral autonomy? Addressing a fundamental tension in the management of business ethics, *Business Ethics: A European Review*, 16, 48-61.
- Maguire, S. (1999), The Discourse of Control, *Journal of Business Ethics*, 19(1), 109-114.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology* 83, 340-363.
- Rövik, K.A. (2000), Moderna organisationer – Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet, Liber, Malmö.
- Sahlin-Andersson, K. (1996), Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields, i Czarniawska, B. och Sevón, G. (red.), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin, 69-92.
- Sahlin-Andersson, K. (2006), Corporate social responsibility: a trend and a movement, but of what and for what?, *Corporate Governance*, 6(5), 595-608.
- Sevón, G. (1996), Organizational Imitation in Identity Transformation, i Czarniawska och Sevón, G. (red.), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin, 49-67.
- Social Platform (2001), Corporate Social Responsibility: Social Platform response to the Commission's Green Paper, November, 26th, 2001.
- Stake, R.E. (2000), Case Studies, i Denzin, N. och Lincoln, Y. (red), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage Publications, 435-454.
- Trollestad, C. (2000), Etik och organisationskulturer, att skapa en gemensam värdegrund, Svenska Förlaget, Stockholm.
- Tullberg, J. (2005), Reflections upon the responsive approach to corporate social responsibility, *Business Ethics: A European Review*, 14(3), 261-276.
- Urban, S., Introductory Reflections, konferenspapper presenterat vid IV Simposio Europeo dei Docenti Universitari: L'impresa e la costruzione del nuovo umanesimo, Rome, June, 22nd-25th, 2006.

- Weaver, G.R. och Treviño, L.K. (1999), Compliance and Values Oriented Ethics Programs: Influences on Employees' Attitudes and Behavior, *Business Ethics Quarterly* 9, 315-335.
- Weick, K. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Windell, K. (2006), *Corporate Social Responsibility under Construction: Ideas, Translations, and Institutional Change*, Företagsekonomiska institutionen, Uppsala Universitet.
- Whitehouse, L. (2006), Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline, *Journal of Business Ethics* 63, 279-296.
- Yin, R.K. (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks.

Bilaga 1**Intervjupersoner****Läkemedelsföretaget AB**

Koncernnivå (indirekt refererade)

TU
NF

Underhållsenheten (direktrefererade)

NG
BI
UM

Bruksföretaget AB

Koncernnivå (direkt refererade)

CI
DÄ

Tillverkningsenheten (direkt refererade)

QC
KN
KT

Bilaga 2

Generell intervjuguide Läkemedelsföretaget AB

1. Corporate (Social) Responsibility är ett begrepp som har kommit att introduceras på företaget de senaste åren. Vad har det, såvitt du vet, inneburit?
2. Vilka konkreta åtgärder eller engagemang har genomförts eller introducerats?
3. Av vem har detta arbete initierats och genomförts?
4. Hur har man kommunicerat internt kring detta arbete?
5. Hur har man inför dig och dina kollegor motiverat detta arbete?
6. Hur har du själv motiverats att delta i detta arbete?
7. På vilket sätt har du själv och kollegorna på din avdelning varit inblandade i detta arbete?
8. Vilka förändringar i det dagliga arbetet eller i din övergripande arbetssituation har arbetet gett upphov till?
9. Vilka positiva och negativa aspekter finns med detta arbete?
10. I vilken mån har detta arbete, enligt dig, förbättrat företagets etik?
11. Ytterligare kommentarer?

Bilaga 3*Generell intervjuguide Bruksföretaget AB*

1. Vilken är bakgrunden till att ni arbetar med mission, vision och värderingar?
2. Vem initierade arbetet?
3. Hur arbetar ni med mission, vision och värderingar (på koncernnivå och lokal nivå)?
4. Hur har medarbetarna involverats i arbetet?
5. Vilka följder av arbetet har ni kunnat se?
6. Hur har mottagandet varit?
7. Vad har ni använt för material?
8. Vilka var problemen?
9. Vilken är kopplingen mellan värderingsarbetet och CSR?
10. Hur har CSR-arbetet utvecklats över tiden (på koncernnivå och lokal nivå)?
11. Ytterligare kommentarer?